



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2020

Nur die passgenaue Bedürfnisbefriedigung sichert den nachhaltigen Erfolg

Fasnacht, Daniel

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-191720>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Fasnacht, Daniel. Nur die passgenaue Bedürfnisbefriedigung sichert den nachhaltigen Erfolg. In: Unternehmerzeitung, 10, 1 October 2020, 24-25.

Nur die passgenaue Bedürfnisbefriedigung sichert den nachhaltigen Erfolg

FRUGALE INNOVATION Der Markt verlangt seit COVID-19 einfachere Lösungen, die ein Kundenbedürfnis treffend befriedigen und über digitale Plattformen schnell abrufbar sind. Das Konzept der frugalen Innovation kann genutzt werden, um ein Bedürfnis ressourcenschonend und kosteneffizient in einer bestimmten Situation zu befriedigen. Mit einer neuen Sicht auf die Anforderungen der Lösung und deren Nutzung kann während einer Krise antizyklisch innoviert werden. Darüber hinaus können sich Unternehmen mit frugalen Innovationen verantwortungsvoll und nachhaltig positionieren.

AUTOR DR. DANIEL FASNACHT

Der Lockdown hat über Nacht Märkte verändert und ein neues Konsumentenverhalten erwirkt. Wenn das Nutzerverhalten neue Angebote fordert, müssen Unternehmen reagieren. Und wenn das in einer Krise ist, muss eben dann innoviert werden. Die Boston Consulting Group hat in einer Langzeituntersuchung festgestellt, dass Firmen, egal in welcher Branche, wenn sie gegen den Strom schwimmen langfristig steigende Marktanteile erzielen und grössere Gewinne erwirtschaften. Gemäss dem Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschafts-

forschung sind Unternehmen, die in Krisenzeiten in Innovationen und Marketing investieren und weniger Personal abbauen widerstandsfähiger. Diese organisatorische Resilienz ist eine zunehmend wichtige Fähigkeit, um eine spezifische Nachfrage zu befriedigen und darauf basierend zukunftsorientierte Geschäftsmodelle zu entwickeln.

DER TREND ZUR NACHHALTIGKEIT

Mit weniger Ressourcen mehr erreichen und stärker zu wachsen widerspiegelt den Trend zur umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit. Weniger ist mehr, gehört auch zur Bewusstseinsveränderung während der aktuellen Krise. Diese Werthaltung kann mit Effizienzsteigerungen, beispielsweise durch standardisierte Prozesse bedient werden. Allerdings geht die Automatisierung einher mit einem Verlust an Differenzierung und führt zu homogenen und nicht auf den Kunden ausgerichtete Lösungen. Sich bei der Produktentwicklung auf das absolut Notwendigste zu beschränken gelingt nur dann, wenn sich der Hersteller auf die Leistungsmerkmale fokussiert, welche für die jeweilige Zielgruppe wichtig sind. Nur so können sie sich eindeutig zwischen komplexen, qualitativ hochwertigen, teuren Angeboten und Billiglösungen positionieren.

FRUGALE INNOVATIONEN ALS LÖSUNG

Frugale Innovationen sind einfache, kostengünstige und auf ein Problem oder eine

Situation zugeschnittene Lösungen. Dieser spezielle Innovationsansatz hat seinen Ursprung in Indien – ein Markt, der keine komplexen und teuren Produkte zulässt. Jugaad bedeutet in Hindi Not- oder Übergangslösung. Gerade in der Coronakrise sollte dieser Ansatz zum Umdenken in der Produktentwicklung anregen. Dem Kunden eine improvisierte Lösung anbieten, welche genau das abdeckt, was er in seiner aktuellen Lebenssituation benötigt ist die eigentliche Kunst.

Zu Beginn der Coronakrise fehlten weltweit Millionen von Beatmungsgeräten. Auch wenn der Marktführer, die Hamilton Bonaduz AG im Kanton Graubünden, die Produktion hochfuhr und in einem Monat so viele Geräte verkaufte wie normalerweise in einem Jahr, reichte dies nicht aus, um den Bedarf zu decken. Die komplexen und teuren Geräte unterlagen teilweise dem Patentschutz und waren nicht einfach in der Herstellung. Der Mangel an Alternativen führte dazu, dass Medizintechnikkonzerne, wie die irische Medtronic, schnell ein tragbares, leichtes und einfach zu bedienendes Beatmungsgerät entwickelten und die Baupläne veröffentlichte. Autobauer machten sich daran ihre etablierten Lieferketten umzurüsten, um die Geräte einfach und schnell zu produzieren und sogar Formel-1-Teams wie Red Bull, Racing Point, McLaren, Mercedes, Haas, Renault und Williams rüsteten ihre Fabriken um, um Beatmungsgeräte herzustellen. Das Schlafmedizinische Zentrum

TIPPS FÜR FRUGALE INNOVATIONEN

- Investieren Sie antizyklisch
- Lassen Sie den Kunden in einer Krise niemals alleine
- Erfassen Sie, was den Kunden gerade bedrückt – respektive was er wünscht
- Reduzieren Sie Komplexität und konzentrieren Sie sich bei der Lösungssuche auf das Wesentliche
- Entwickeln Sie eine einfache Lösung gemeinsam mit dem Kunden und ihren Geschäftspartnern
- Bringen Sie ein improvisierte/s Produkt/Dienstleistung rasch und kostengünstig auf den Markt
- Sorgen Sie für einen schlanken Innovationsprozess und befreien Sie sich von unnötigem Ballast
- Übernehmen Sie soziale Verantwortung



Veränderte Kundenbedürfnisse erkennen und mit innovativen Geschäftsmodellen antizipieren – das Jahr 2021 kann kommen.

Foto: iStock/ilkercelik

der Universität Marburg benutzte ein Gerät für die Behandlung von Schlafapnoe und entwickelte es weiter zu einem Beatmungsgerät für die Erstversorgung. Dazu waren lediglich Bauteile aus dem Baumarkt für 50 Euro notwendig. Dieses neue, einfache und billige Produkt kann nahezu vollständig in grosser Stückzahl mit einem 3D-Drucker hergestellt werden. Der Kaffeemaschinenhersteller Thermoplan aus Weggis entwickelte mit fünf Ingenieuren und Experten, unter anderem vom Roten Kreuz, Roche und Medela innerhalb von vier Wochen ein improvisiertes Beatmungsgerät, welches zu einem Viertel der Kosten in Serie hergestellt werden kann. Ob dies der erste Schritt vom Kaffeemaschinenhersteller in die Medizinaltechnik ist wird uns die Zukunft zeigen. Jedenfalls kann diese frugale Innovation für Entwicklungs- und Schwellenländer interessant sein. In der Corona-Ökonomie scheint vieles möglich, alles digital, alles kann frei fließen.

WAS GIBT ES ZU BEACHTEN?

Wenn wir die veränderten Bedürfnisse der Kunden mit frugalen Innovationsprozessen koppeln, entstehen innovative Geschäftsmodelle. Während eine enge Kundeneinbindung hilft, dass nicht am Anwender vorbei innoviert wird, braucht es auch schlanke Strukturen und agile Methoden, um die Organisation und ihr Geschäftsmodell rasch auf neue Marktanforderungen auszurichten. Überprüfung und Anpassung des Geschäftsmodells finden so während der Entwicklung der frugalen Lösung statt.

Auch wenn es scheint, dass frugale Innovationen in der Praxis oft durch Zufall entstehen, ist dies nicht so. Viele Manager bereiten ihre Organisation nur unzurei-

chend auf Veränderungen vor. Agilität und unternehmerische Flexibilität bleiben oft zu Gunsten von Effizienzsteigerungen auf der Strecke. Ein weiteres Problem ist, dass etliche Unternehmen ihre Kräfte auf den Verdrängungskampf in gesättigten Märkten richten und versuchen mit Zusatzfunktionalitäten bei bestehenden Produkten Kundennutzen und Kaufanreize zu generieren. Es wird versucht aus Premium-Produkten, Platinum-Produkte zu machen.

Frugale Innovationen blenden Effizienzsteigerungen ebenso aus wie überflüssigen Luxus. Das disruptive Potential frugaler Innovationen kann allerdings nur ausgeschöpft werden, wenn der Innovationsansatz zu Ende gedacht wird. Es gibt keine Blaupause, die für jedes Problem angewendet werden kann. In den meisten Branchen bedingen frugale Innovationen immer ein komplett neues Produkt, welches aus der Kundenperspektive heraus entwickelt wird. Dabei muss der Innovationsprozess von unten nach oben gesehen werden und folgende Fragen beantworten.

- Kundensicht: Wer ist der Kunde? Welche Funktionalität erwartet er? Was ist er bereit zu bezahlen?
- Anwendungsart: Wofür wird das Produkt genutzt?
- Anwendungsumgebung: In welcher Situation und unter welchen Bedingungen wird das Produkt genutzt?

Erst wenn die Kundensicht, Anwendungsart und Anwendungsumgebung geklärt sind und ein Prototyp erstellt ist, können strategische Überlegungen gemacht werden. Die Wertschöpfungslogik frugaler Innovationen geht über Unternehmensgrenzen hinweg und wie wir von der Open-Innovation-Theorie wissen, kann das Leistungsangebot in einem Verbund von Partnern schneller erstellt wer-

den. Informationen und Wissen fließen besser in offenen Geschäftsmodellen.

FAZIT

Differenzierung wird mehr denn je über die Beherrschung der sogenannten Customer Journey realisiert. Der offene, auf Zugänglichkeit ausgelegte Ansatz der frugalen Innovation, generiert Mehrwert mit weniger Ressourcen und kann innerhalb eines Netzwerkes von verschiedenen Akteuren Herausforderungen in Chancen übersetzen.

Frugale Innovation unterstützen viele soziale Trends, wie das individuelle Erleben, die gemeinschaftsorientierte Wertschöpfung und die Suche nach Wertschätzung und gesellschaftlicher Akzeptanz. Ergo macht es Sinn sich auf Kundenbedürfnisse, Anpassungsfähigkeit und Nachhaltigkeit zu fokussieren. Wer gegen den Trend in Forschung und Entwicklung investiert und sich nicht dem Wirtschaftszyklus unterwirft, kann sich mit frugalen Innovationen als verantwortungsvoller Unternehmensführer positionieren. ■

DER AUTOR



Dr. Daniel Fasnacht ist ein Vordenker von Open Innovation und Ecosystemen, Buchautor von dem bei Springer erschienenem Buch «Open Innovation Ecosystems» und Verfasser zahlreicher Artikel. Er ist CEO und Gründer der Strategieberatungsfirma EcosystemPartners AG und Fellow beim Institut für Banking und Finance der Universität Zürich.